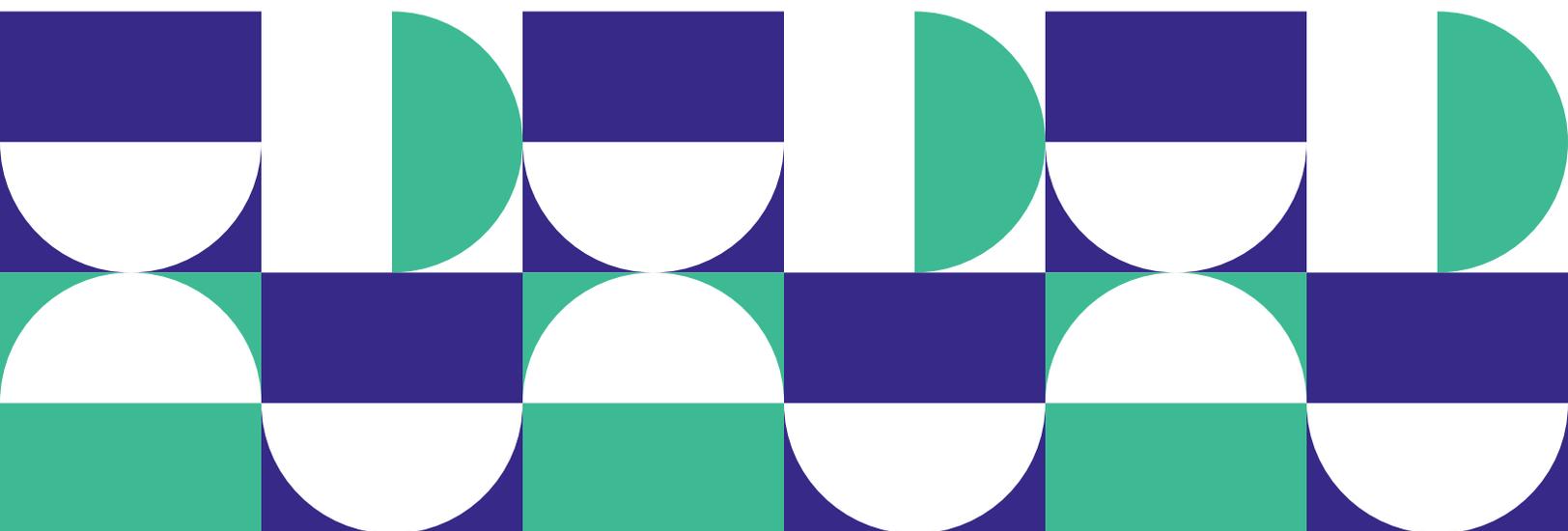
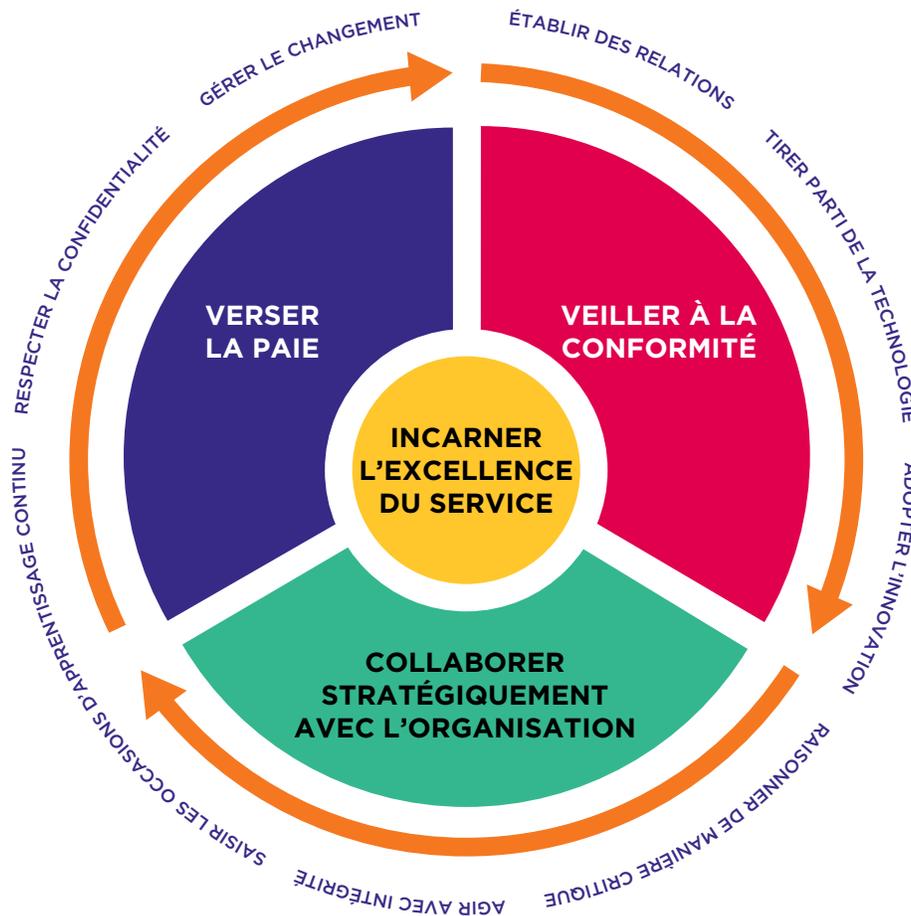


UN CADRE DE COMPÉTENCES POUR LES PROFESSIONNELS DE LA PAIE



LE CADRE DE COMPÉTENCES POUR LES PROFESSIONNELS DE LA PAIE



VERSER LA PAIE

Verser la paie avec exactitude et à temps.

VEILLER À LA CONFORMITÉ

Assumer la responsabilité quant à la conformité réglementaire et commerciale en matière de paie.

INCARNER L'EXCELLENCE DU SERVICE

Adopter une approche centrée sur la clientèle, en cherchant constamment à améliorer l'offre de services.

COLLABORER STRATÉGIQUEMENT AVEC L'ORGANISATION

Soutenir l'atteinte des objectifs de l'organisation à titre de partenaire et de conseiller de confiance et respecté.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION

- Objectif
- Terminologie entourant les compétences clés
- Notre approche
- Cadre de compétences

2. STRUCTURE GLOBALE

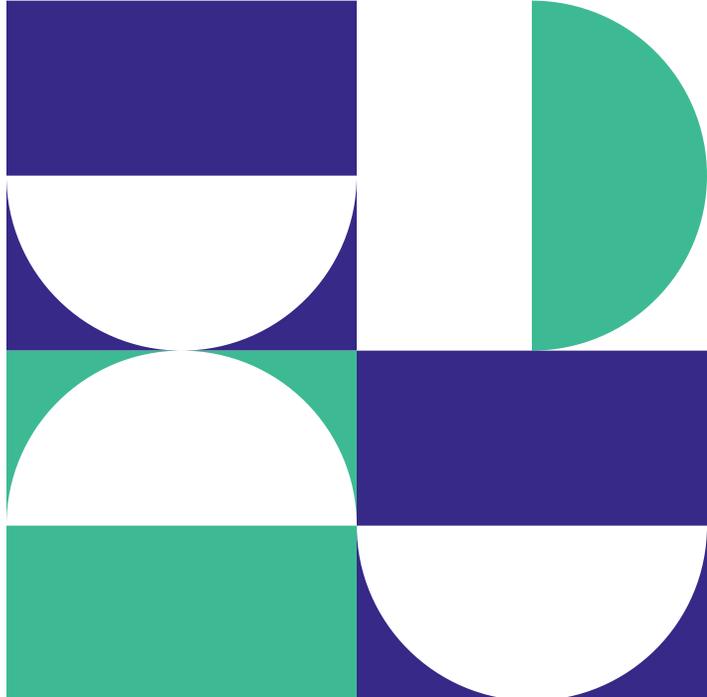
- Structure des compétences principales

3. APERÇU : COMPÉTENCES PRINCIPALES ET SOUS-COMPÉTENCES

4. COMPÉTENCES PRINCIPALES (COMPÉTENCES FONCTIONNELLES)

- Verser la paie
- Veiller à la conformité
- Incarner l'excellence du service
- Collaborer stratégiquement avec l'organisation

5. DÉFINITION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES CLÉS



INTRODUCTION

OBJECTIF

L'Institut national de la paie a élaboré *Un cadre de compétences pour les professionnels de la paie* pour :

- soutenir le perfectionnement professionnel et l'évolution de carrière en permettant aux professionnels de la paie de se préparer à l'avenir;
- promouvoir l'excellence en matière de paie au sein des organisations en définissant les compétences clés requises pour suivre le rythme des dynamiques en constante évolution au sein de la profession;
- proposer une norme de rendement optimal au sein de la profession qui instaure un langage commun et définit des attentes claires en matière d'excellence opérationnelle;
- contribuer à l'avancement de la profession de la paie en faisant reconnaître la valeur des professionnels de la paie auprès des organisations et en soulignant la diversité des compétences requises par ces professionnels;
- fournir une base pour l'obtention d'accréditations professionnelles liées à la paie.

TERMINOLOGIE ENTOURANT LES COMPÉTENCES CLÉS

Qu'est-ce qu'une compétence ? Un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportements liés nécessaires pour réussir dans un domaine particulier.

Qu'est-ce qu'un cadre de compétences ? Un ensemble de compétences liées à une profession précise, structurées de manière pertinente.

Quelle est la différence entre les compétences fonctionnelles et comportementales ?

- **Les compétences fonctionnelles** (également appelées « compétences principales ») sont axées sur les tâches et centrées sur les aptitudes, les responsabilités et l'expertise liées à un secteur ou à un domaine fonctionnel précis. Elles mettent l'accent sur ce que font les personnes compétentes pour réussir dans un domaine d'expertise en particulier.
- **Les compétences comportementales** décrivent des compétences ou des comportements au sens plus large. Elles peuvent être universelles et applicables à de nombreux postes et domaines fonctionnels différents, en fonction du contexte dans lequel elles sont démontrées. La résolution de conflits est un exemple de compétence comportementale.

NOTRE APPROCHE

Un cadre de compétences pour les professionnels de la paie :

- **Utilise principalement les compétences fonctionnelles pour définir clairement le rendement** lié à la profession de la paie. Des **compétences comportementales sélectionnées entourent la roue des compétences** et mettent en évidence des compétences clés universellement reconnues que les professionnels de la paie utilisent pour satisfaire aux compétences fonctionnelles.
- Elles sont **ciblées, mais indépendantes du poste**. Le rôle du professionnel de la paie est connu pour différer grandement (par exemple, selon les postes, les organisations, les secteurs d'activité).
 - Le cadre de compétences ne constitue **pas une liste exhaustive** de ce que font les professionnels de la paie. Par exemple :
 - Les personnes responsables de la paie à l'international requièrent des compétences supplémentaires liées aux pratiques de paie à l'échelle mondiale.
 - Les professionnels de la paie occupant des postes de direction requièrent des compétences en leadership similaires à celles démontrées par toute personne qui occupe un poste de direction.
 - Le présent cadre de compétences ne vise pas à distinguer différents niveaux de compétence ou de spécialisation. En raison de multiples facteurs comme la spécialisation du travail, la technologie et l'externalisation auprès de fournisseurs de services, de nombreux professionnels de la paie ne possèdent pas toutes les compétences. Cependant, le service de paie est responsable de veiller à ce que celles-ci soient respectées. Par exemple, un fournisseur peut être responsable de la mise en œuvre de configurations d'un système pour assurer la conformité avec une nouvelle réglementation, mais cela ne dégage pas le professionnel de la paie de la responsabilité de s'assurer que la configuration fonctionne correctement en conformité avec la législation.

CADRE DE COMPÉTENCES

Un cadre de compétences pour les professionnels de la paie peut être utilisé :

- Par les professionnels de la paie et les personnes qui envisagent de faire carrière dans la profession de la paie pour :
 - obtenir davantage de précisions sur ce rôle en vue de planifier leur carrière;
 - autoévaluer leur rendement; cerner leurs forces et définir clairement les domaines dans lesquels ils pourraient s'améliorer dans une optique de perfectionnement professionnel;
 - se préparer à l'obtention d'une ou plusieurs accréditations professionnelles liées à la paie;
 - mettre en valeur leurs compétences personnelles et leur expérience pour se démarquer sur le marché.

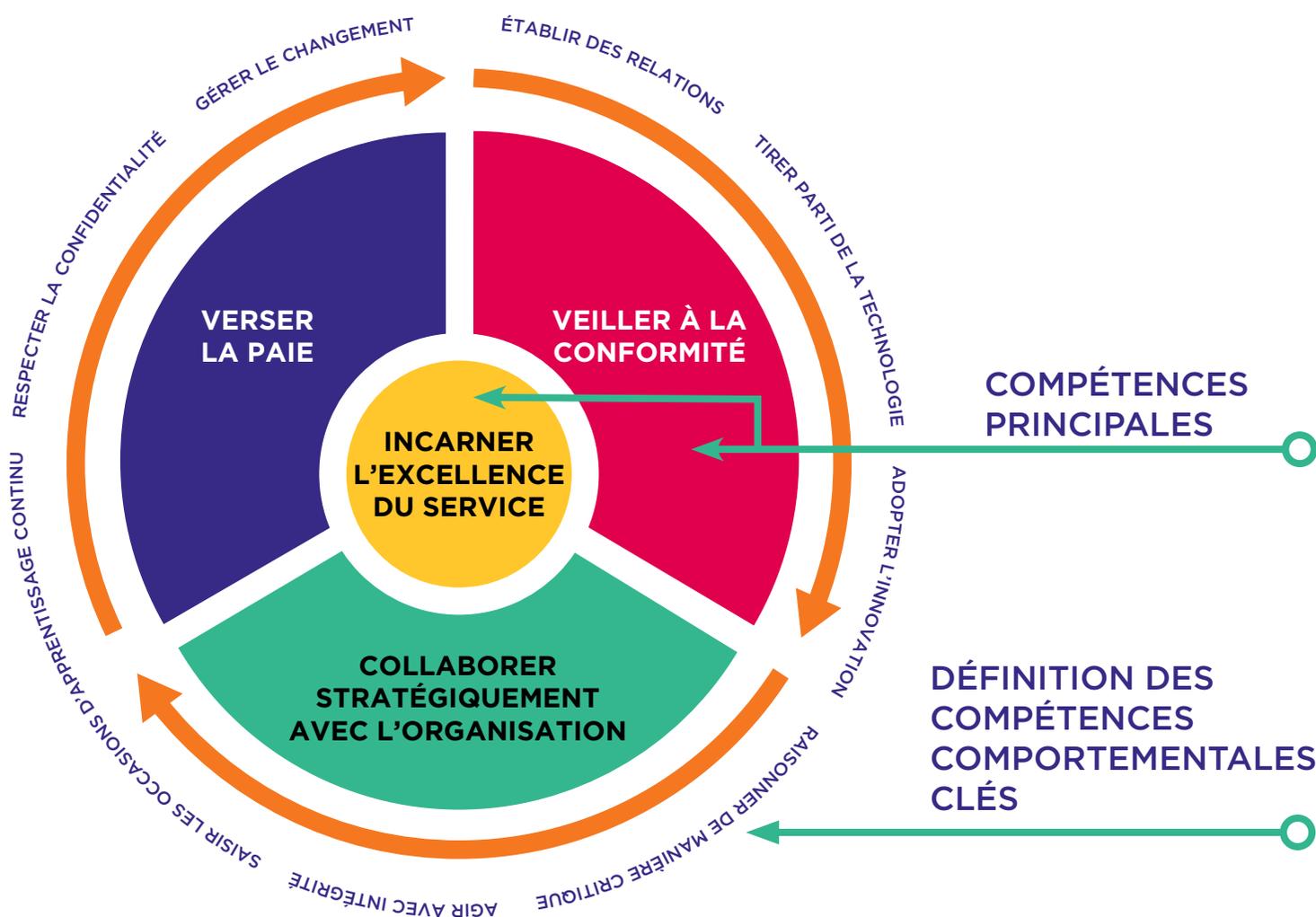
- Par les gestionnaires et les directeurs de la paie pour :
 - définir des attentes en matière de rendement pour les individus et les postes afin de structurer les équipes dans le but d'optimiser le rendement du service;
 - soutenir l'encadrement du rendement.

- Par d'autres parties prenantes pour :
 - cibler les compétences recherchées lors du recrutement afin de constituer un bassin de talents;
 - définir la valeur du service de paie (auprès des organismes de réglementation, des décideurs politiques, des établissements d'enseignement postsecondaire, des niveaux de direction d'organisations, etc.).

STRUCTURE GLOBALE

Le cadre de compétences se compose de quatre compétences principales (compétences fonctionnelles) : *Verser la paie*, *Veiller à la conformité*, *Incarner l'excellence du service* et *Collaborer stratégiquement avec l'organisation*.

La compétence *Incarner l'excellence du service* se trouve au cœur des compétences principales afin de souligner l'importance centrale de l'expérience client pour les professionnels de la paie.



STRUCTURE DES COMPÉTENCES PRINCIPALES



VERSER LA PAIE

Il est essentiel de verser la paie avec exactitude et à temps pour maintenir l'engagement des employés et renforcer l'image de marque de l'organisation, tout en garantissant une gestion financière saine.

Chaque section sur les compétences principales commence par une description de l'importance de cette compétence

VERSER LA PAIE

1. Compiler, vérifier et tenir à jour les données liées à la paie. Traiter les changements et les ajustements.
2. Verser la paie avec exactitude et à temps.
3. Gérer de façon proactive les activités de fin d'année.

Les compétences principales sont composées de plusieurs sous-compétences.

SOUS-COMPÉTENCES ET PRATIQUES DE SOUTIEN

1. **Compiler, vérifier et tenir à jour les données liées à la paie. Traiter les changements et les ajustements.**
 - 1.1 Examiner et traiter les transactions et les demandes entrantes telles que les nouvelles embauches et les cessations d'emploi. Vérifier que les approbations ou les documents appropriés ont été fournis avant de traiter les transactions dans le système de paie.
 - 1.2 Évaluer, déclarer et rapprocher les avantages imposables et les allocations, conformément à la législation fédérale et provinciale.
 - 1.3 Administrer les avantages sociaux des employés et les contributions aux régimes de pension, le cas échéant, y compris les nouvelles adhésions, les modifications d'ordre général et les résiliations. Remplir, vérifier et traiter la documentation et les formulaires requis.

Les sous-compétences (numérotées 1, 2, etc.) sont elles-mêmes divisées en pratiques de soutien (1.1, 1.2, etc.).

APERÇU : COMPÉTENCES PRINCIPALES ET SOUS-COMPÉTENCES



VERSER LA PAIE

1. Compiler, vérifier et tenir à jour les données liées à la paie. Traiter les changements et les ajustements.
2. Verser la paie avec exactitude et à temps.
3. Gérer de façon proactive les activités de fin d'année.

VEILLER À LA CONFORMITÉ

1. Se tenir au fait du paysage législatif en matière de paie.
2. Veiller à ce que les politiques internes, les procédures et les conventions collectives soient conformes à la législation et aux réglementations en matière de paie.
3. Instaurer des procédures liées à la paie, les tenir à jour et les faire respecter au sein de l'organisation.
4. Vérifier la paie pour veiller à l'intégrité des informations, des calculs, de la documentation et des rapports liés à la paie.

INCARNER L'EXCELLENCE DU SERVICE

1. Répondre avec professionnalisme, efficacité et sensibilité aux requêtes et demandes portant sur tous les aspects de la paie, des pensions, des déductions d'avantages sociaux, ainsi que des rapports externes et internes.
2. Communiquer de façon proactive et informer les employés, les services et les parties prenantes clés à propos de la rémunération totale et des conséquences des changements liés à la paie.
3. Rechercher continuellement des occasions de mieux servir l'organisation. Collaborer avec des parties prenantes pour apporter des améliorations à l'aide de pratiques de gestion du changement.

COLLABORER STRATÉGIQUEMENT AVEC L'ORGANISATION

1. Faire preuve d'un sens aigu des affaires lors des interactions avec les parties prenantes.
2. Établir des relations avec des parties prenantes internes et externes et conclure des alliances.
3. Tirer parti des systèmes et des données pour mieux comprendre les problèmes de l'organisation.
4. Créer des messages clairs et percutants pour impliquer les parties prenantes et apporter une valeur ajoutée.



VERSER

LA PAIE

Il est essentiel de verser la paie avec exactitude et à temps pour maintenir l'engagement des employés et renforcer l'image de marque de l'organisation, tout en garantissant une gestion financière saine.

SOUS-COMPÉTENCES ET PRATIQUES DE SOUTIEN

- 1. Compiler, vérifier et tenir à jour les données liées à la paie. Traiter les changements et les ajustements.**
 - 1.1** Examiner et traiter les transactions et les demandes entrantes telles que les nouvelles embauches et les cessations d'emploi. Vérifier que les approbations ou les documents appropriés ont été fournis avant de traiter les transactions dans le système de paie.
 - 1.2** Évaluer, déclarer et rapprocher les avantages imposables et les allocations, conformément à la législation fédérale et provinciale.
 - 1.3** Administrer les avantages sociaux des employés et les contributions aux régimes de pension, le cas échéant, y compris les nouvelles adhésions, les modifications d'ordre général et les cessations d'emploi. Remplir, vérifier et traiter la documentation et les formulaires requis.

- 2. Verser la paie avec exactitude et à temps.**
 - 2.1** Vérifier l'exactitude de tous les revenus d'emploi pour la période de paie applicable ou les paiements hors cycle.
 - 2.2** Appliquer les retenues obligatoires fédérales et provinciales, ainsi que les retenues applicables aux employés.
 - 2.3** Vérifier et rapprocher les écritures de paie dans les registres de paie.
 - 2.4** Tirer parti de la technologie dans le traitement de la paie.
 - 2.5** Rapprocher et verser les retenues obligatoires aux organismes gouvernementaux compétents (par exemple, l'Agence du revenu du Canada et Revenu Québec).
 - 2.6** Assurer un suivi précis des congés payés, en mettant à jour les cumuls traités dans le système de paie.
 - 2.7** Produire les formulaires et les rapports réglementaires requis (comme les relevés d'emploi).

2.8 Collaborer avec d'autres services pour garantir l'intégrité des données liées à la paie, comme le codage du grand livre général.

3. Gérer de façon proactive les activités de fin d'année.

3.1 Définir les nouvelles exigences en matière de rapports de fin d'année. Collaborer avec des parties prenantes internes ou externes pour veiller à ce que les changements requis soient conformes et mettre ces changements à l'essai pour garantir l'intégrité des données.

3.2 Cerner et effectuer les activités requises en fin d'année, notamment les ajustements de fin d'année, l'équilibrage et le rapprochement des versements annuels.

3.3 Traiter les feuillets de renseignements de fin d'année et les déclarations et résumés annuels.

3.4 Communiquer de façon proactive les changements et les mesures requises aux employés et aux unités opérationnelles.



VEILLER À LA CONFORMITÉ

Veiller à la conformité contribue au succès global et à la bonne réputation de l'organisation en facilitant la précision financière, l'efficacité opérationnelle et l'atténuation du risque tout en renforçant la confiance des employés.

SOUS-COMPÉTENCES ET PRATIQUES DE SOUTIEN

1. Se tenir au fait du paysage législatif en matière de paie.

- 1.1** Effectuer un suivi proactif des nouveaux changements dans la législation ou les réglementations.
- 1.2** Étudier et évaluer les conséquences pour l'organisation des changements proposés, en faisant appel à des sources externes si nécessaire. Cerner toute mesure requise.
- 1.3** Communiquer les changements de façon proactive aux parties prenantes principales, en expliquant leur incidence et en formulant des recommandations quant aux mesures à prendre.

2. Veiller à ce que les politiques internes, les procédures et les conventions collectives soient conformes à la législation et aux réglementations en matière de paie.

- 2.1** Effectuer un suivi des politiques internes, des procédures et des conventions collectives pour assurer leur conformité à la législation en matière de paie. Informer de façon proactive les dirigeants de l'organisation de tout enjeu de conformité potentiel et collaborer afin de parvenir à sa résolution.

3. Instaurer des procédures liées à la paie, les tenir à jour et les faire respecter au sein de l'organisation.

- 3.1** Élaborer et documenter les politiques et procédures liées à la paie afin d'assurer la conformité interne et législative. Veiller à la documentation et à la communication des rôles et des responsabilités.
- 3.2** Mettre en place des contrôles internes efficaces pour éviter les erreurs et la fraude, y compris la séparation des tâches, les procédures d'approbation, les procédures de rapprochement et les pistes d'audit.

3.3 Veiller à la mise en place de mesures de sécurité des données robustes, comme des protocoles de chiffrement des données, des contrôles d'accès ainsi que des procédures de sauvegarde et de récupération.

4. Vérifier la paie pour veiller à l'intégrité des informations, des calculs, de la documentation et des rapports liés à la paie.

4.1 Réaliser des essais de fonctionnalité interne et de conformité des mises à jour, des mises à niveau du système et des changements.

4.2 Effectuer des audits internes pour vérifier la conformité tant interne que réglementaire.

4.3 Apporter son soutien dans le cadre d'audits de conformité réalisés par le gouvernement ainsi que d'autres audits externes réalisés par des tiers afin de vérifier les procédures internes.

4.4 Utiliser les résultats des audits pour définir des possibilités d'amélioration.



INCARNER

L'EXCELLENCE

DU SERVICE

L'excellence du service est fondamentale chez les professionnels de la paie et démontre que les employés sont respectés et appréciés. En retour, l'organisation bénéficie d'une augmentation de l'engagement et de la fidélité des employés.

SOUS-COMPÉTENCES ET PRATIQUES DE SOUTIEN

- 1. Répondre avec professionnalisme, efficacité et sensibilité aux requêtes et demandes portant sur tous les aspects de la paie, des pensions, des déductions d'avantages sociaux, ainsi que des rapports externes et internes.**
 - 1.1** Définir des attentes en matière d'excellence du service de paie, y compris des indicateurs de performance clés comme le temps de réponse et la résolution de problèmes, en consultation avec les parties prenantes clés. S'efforcer d'atteindre ou de surpasser les indicateurs de performance clés.
 - 1.2** Chercher à comprendre le besoin et le contexte sous-jacents avant de répondre aux demandes. Faire preuve d'intelligence émotionnelle pour appréhender les questions délicates et réagir avec intégrité. Prendre le temps d'expliquer clairement les situations complexes et de vérifier que le besoin a été satisfait.
 - 1.3** Tenir à jour une documentation complète ou une base de connaissances afin d'aider le personnel de la paie à résoudre de manière cohérente et efficace les problèmes courants.
 - 1.4** Tenir un registre centralisé des demandes de service pour assurer un suivi des demandes auprès du service de paie. Voici ce qui doit figurer dans ce registre : la nature de la demande, la personne à l'origine de la demande, la réponse donnée ou la mesure prise, et le temps de résolution.
- 2. Communiquer de façon proactive et informer les employés, les services et les parties prenantes clés à propos de la rémunération totale et des conséquences des changements liés à la paie.**
 - 2.1** Collaborer avec d'autres services, comme Ressources humaines et Comptabilité, pour intégrer de nouveaux employés à leurs systèmes de récompenses totales et former les employés existants pour combler certaines de leurs lacunes.
 - 2.2** Communiquer avec les dirigeants de l'organisation pour leur faire part de l'incidence des initiatives proposées et des implications des législations, réglementations, politiques et conventions collectives connexes.
 - 2.3** Utiliser les plans de communication ciblés pour expliquer l'incidence des changements à venir (comme les nouveaux taux et les limites annuelles des retenues à la source légales) sur la rémunération des employés.

3. Rechercher continuellement des occasions de mieux servir l'organisation. Collaborer avec des parties prenantes pour apporter des améliorations à l'aide de pratiques de gestion du changement.

- 3.1** Explorer des possibilités d'apprentissage continu (par exemple, en assistant à des conférences et des webinaires, en participant à des communautés de praticiens et en s'engageant activement dans des occasions internes ou externes de se constituer un réseau) pour entretenir ses connaissances en matière de conformité, améliorer ses compétences et demeurer à l'avant-garde des nouvelles technologies, des offres des fournisseurs et des meilleures pratiques du secteur.
- 3.2** Conclure des ententes de niveau de service pour les parties prenantes internes et externes.
- 3.3** Solliciter activement les commentaires des parties prenantes clés (telles que les employés, les dirigeants de l'organisation et les fournisseurs) à propos du service, de la réactivité et de l'efficacité.
- 3.4** Examiner de manière critique le registre des demandes de service afin de repérer les problèmes récurrents et les besoins émergents. Travailler en partenariat avec d'autres services pour examiner la résolution ciblée de problèmes et l'amélioration de la prestation de service.
- 3.5** Collaborer avec les parties prenantes clés pour mettre en place des améliorations du service, notamment en ce qui a trait aux procédures et aux technologies.



COLLABORER

STRATÉGIQUEMENT

AVEC L'ORGANISATION

Les professionnels de la paie contribuent au succès de l'organisation en exposant leur point de vue et en formulant des recommandations qui éclairent la prise de décisions et qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

SOUS-COMPÉTENCES ET PRATIQUES DE SOUTIEN

1. Faire preuve d'un sens aigu des affaires lors des interactions avec les parties prenantes.

- 1.1 Examiner régulièrement la documentation de l'organisation (par exemple, le plan stratégique, la convention collective) et participer aux rencontres avec les employés, aux séances stratégiques et à d'autres forums au cours desquels les objectifs d'affaires sont abordés. Reconnaître la corrélation entre les services et la façon dont ils contribuent collectivement au succès de l'organisation.
- 1.2 Entreprendre des examens réguliers des documents financiers pertinents pour se faire une idée de la santé financière de l'organisation et des dépendances financières entre services.
- 1.3 Se tenir au fait de la position sur le marché de l'organisation, des tendances, des technologies émergentes et du paysage concurrentiel global.

2. Établir des relations avec des parties prenantes internes et externes et conclure des alliances.

- 2.1 Promouvoir la représentation du service de paie lors des réunions pour faire part de mises à jour, informer de manière proactive quant aux exigences et aux échéances en matière de paie et offrir du soutien.
- 2.2 Prendre part à des équipes pluridisciplinaires pour se familiariser avec différents domaines d'activité de l'organisation, acquérir une meilleure compréhension des procédures organisationnelles et collaborer pour permettre à l'organisation de progresser.
- 2.3 Communiquer avec la direction, les principaux chefs de service (comme Ressources humaines et Finances) et des contributeurs individuels afin de mieux comprendre leurs priorités et les défis qu'ils rencontrent. Sensibiliser à la valeur ajoutée des nombreuses données brutes gérées par le service de paie
- 2.4 Nouer des partenariats solides avec des parties prenantes externes (par exemple, fournisseurs, services gouvernementaux, prestataires de service) pour comprendre leurs besoins et priorités, cerner des objectifs communs et établir des pratiques de travail.

2.5 Participer aux séances de planification stratégique et s'assurer que les contributions du service de paie s'inscrivent dans la lignée des objectifs stratégiques.

3. Tirer parti des systèmes et des données pour mieux comprendre les problèmes de l'organisation.

3.1 Exploiter les données pour fournir des informations permettant une prise de décisions éclairée (par exemple, les données sur les heures supplémentaires pour la gestion des effectifs).

3.2 Utiliser l'analyse de données pour anticiper les résultats dans le cadre de la planification stratégique (par exemple, l'incidence d'un recours fréquent aux heures supplémentaires sur la productivité des employés).

3.3 Illustrer l'incidence des initiatives du service de paie sur les indicateurs clés de l'organisation (par exemple, le coût de la main-d'œuvre en pourcentage et le taux de satisfaction des employés).

4. Créer des messages clairs et percutants pour impliquer les parties prenantes et apporter une valeur ajoutée.

4.1 Faire preuve de discernement dans le choix du moment, du public cible et du support de communication avec les parties prenantes.

4.2 Tirer parti des techniques de narration (notamment du contexte, de l'action et du résultat) pour créer une connexion personnelle, lorsque cela est approprié. Commencer par une déclaration ou une donnée statistique significative pour attirer l'attention. Utiliser un langage simple, concis et percutant.

4.3 Utiliser des aides visuelles pour simplifier les concepts et les rendre accessibles et faciles à assimiler pour le public cible.

4.4 Faire preuve de discernement dans le choix des données les plus appropriées pour appuyer le message et apporter plus de clarté ou avoir plus d'incidence.

4.5 Adapter les messages aux priorités des parties prenantes et aux objectifs au sens plus large de l'organisation. Communiquer les résultats du suivi des recommandations ou les risques associés à l'inaction.

DÉFINITION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES CLÉS

Ces compétences comportementales constituent des aptitudes reconnues que les professionnels de la paie exploitent pour démontrer les compétences fonctionnelles.

Agir avec intégrité : Adopter des pratiques éthiques exemplaires. Respecter les principes avec une honnêteté inébranlable et un engagement constant.

Établir des relations : Renforcer les liens, la confiance et la compréhension mutuelle pour nouer des partenariats collaboratifs.

Tirer parti de la technologie : Exploiter la technologie pour collaborer, accomplir les tâches et innover.

Rechercher l'innovation : Adopter de nouvelles façons de penser. Se concentrer sur l'amélioration continue. Faire appel à l'expérimentation réfléchie et à la créativité pour rechercher activement de nouvelles solutions visant à accroître l'efficacité et à répondre aux besoins changeants de l'organisation et de ses employés.

Raisonnement de manière critique : Structurer les problèmes, analyser, évaluer et synthétiser l'information et les données de façon logique pour soutenir la résolution de problèmes et la prise de décisions efficaces.

Saisir les occasions d'apprentissage continu : Rechercher activement des possibilités d'apprentissage : éducation formelle, expérience et apprentissage social (par exemple, sollicitation de commentaires, mentorat et constitution d'un réseau). Reconnaître le besoin de s'adapter aux nouvelles pratiques et technologies pour demeurer pertinent et efficace.

Gérer le changement : Faire preuve d'agilité. Faire preuve d'agilité ainsi que de résilience en relevant les défis et en surmontant les obstacles. Saisir les occasions et s'adapter rapidement au changement.

Respecter la confidentialité : Protéger les informations sensibles, privées et confidentielles. Faire preuve de discernement dans la protection des données et le partage d'information pour garantir la conformité légale.